

УДК65.012.4

ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**Степанюк И.В., Титов Е.В.,****научный руководитель канд. экон. наук Максименко И.А.*****Сибирский федеральный университет******Торгово-экономический институт***

Проблема принятия решений глубоко исследована в работах по управлению, экономике, теории принятия решений, социальной психологии, конфликтологии, юриспруденции, а также по тем научным направлениям, которые находятся на пересечении указанных выше отраслей научного знания. Многие работы детально рассматривают процесс принятия управленческих решений и освещают роль технологий принятия решений в управлении.

В период становления научного управления вопросами теоретического обоснования функции принятия управленческого решения занимались такие исследователи как Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, А. Маршал, Ж. Маршал и другие. Классификации и типологии управленческих решений по различным основаниям, а также групповые решения и критерии их оценки выделены в работах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Дж.М. Джорджа, Г.Р. Джоунса, А. Филлея, Дж.Ф. Крейгана, Д.В. Райта, К. Ойстер, Е.П. Голубкова, В.С. Диева, М.Г. Зайцева.

Различным направлениям разработки и реализации управленческих решений посвящены исследования российских ученых Герчиковой И.Н., Глухова В.В., Глущенко В.В., Глущенко И.И., Виханского О.С., Данченко Л.А., Ильенковой С.Д., Кузнецова В.И., Орехова С.А., Пудича В.С., Тельнова Ю.Ф., Тихомировой Н.В., Тихомирова В.П., Смирнова Э.А, Фатхутдинова Р.А и др. Вопрос подготовки и принятия управленческих решений подробно глубоко изучены: В.Ф. Венделиным, Л.Г. Евлановым, Н.Г. Чумаченко, Ю.Л. Тихомировым, В.Н. Михеевым, З.Б. Ременниковым, Н.Л. Карданской, и др. Вопрос обоснования принятия решения как одной из основных функций управления раскрывается в работах П.Ф. Друкера, Д.Н. Бобрышева, В.Г. Афанасьева, В.В. Быстрова, В.Я. Семенкина. Разработка принципов, технологий и процедур принятия управленческих решений занимает значительное место в работах Р. Доусона, У. Бенниса, Б. Нануса, Л.Г. Евланова, В.И. Кнорринга, Е.П. Голубкова и др.

Психологические и социально-психологические аспекты управленческих решений рассматриваются в работах Д.Л. Гибсона, В.С. Агеева, Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовской, А.Г. Костинской, А.В. Петровского и других. Вопросы, связанные с организацией коммуникации в процессе принятия решений (модели коммуникаций, их специфика, критерии эффективности и т.д.), рассматриваются в работах А. Бишофа, К. Бишофа, Р.И. Мокшанцева, А.В. Петрова.

Представленный обзор литературы позволяет сделать вывод, что вопросы разработки и принятия управленческих решений всесторонне и с достаточной полнотой отражены в работах отечественных и зарубежных исследователей. Однако вопросам качества принятия управленческих решений посвящено очень мало исследований.

В современных работах отмечается, что централизованная система принятия управленческих решений имеет, как правило, одно или два звена согласований, по итогам которых принимается окончательное решение с помощью определенных способов принятия решений.

Согласно первому способу, управленческое решение принимается посредством множественных согласований участвующих в процессе сторон. Второй способ предполагает двухуровневую систему согласований в принятии управленческих

решений. Третий способ включает одно звено согласований – директора, который единолично принимает решения, не прибегая к процедуре согласований с другими топ-менеджерами и менеджерами среднего звена.

Способ второй применяется в случае разработки и принятия управленческих решений по вопросам стратегического характера. При этом первый уровень согласования предполагает принятие решения на уровне топ-менеджеров предприятия, на втором уровне происходит окончательное принятие решения руководителем предприятием. Третий способ применяется в случае принятия решений по текущим вопросам. Единственным звеном при этом является либо топ-менеджер по вопросам, полномочия по которым делегированы руководителем, либо сам руководитель. Как правило, руководитель оставляет за собой право принятия окончательного решения по вопросам модернизации производства, найма работников состава топ-менеджмента, выпуска новой продукции и другим стратегическим вопросам. Полномочия по решению текущих вопросов делегируются топ-менеджерам.

Избранные способы принятия управленческого решения характеризуются относительной быстротой и минимальными затратами, так как в процессе принимает участие минимальное количество лиц, но, вместе с тем, отличаются высокой долей некорректных решений – результатом отсутствия комплексного подхода к изучению рассматриваемых вопросов.

Во-первых, несмотря на то, что от качества управленческих решений зависит эффективность работы организации, у руководства предприятий нет осознанного понимания необходимости повышения качества управления. Как правило отсутствует научный подход к управлению.

Во-вторых, слабо делегируются полномочия руководителям среднего звена, что связано с недоверием со стороны высшего руководства, имеющего абсолютные полномочия в принятии управленческих решений.

В-третьих, как правило, управленческие решения на предприятиях принимаются спонтанно, хаотично. Отсутствуют регламенты деятельности. Нет системы контроля процедур, связанных с принятием управленческих решений.

В-четвертых, отсутствует понимание необходимости сертифицировать систему управления качеством на предприятии, что воспринимается как формальность и излишние издержки.

В-пятых, предпринимательские структуры крайне слабо ориентированы на потребности заказчиков.

В-шестых, организационные структуры и системы управления в целом слабо адаптируются к изменениям рынка, что отражается в показателях, характеризующих результаты хозяйственной деятельности.

Качество управленческих решений – это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. Под качеством управленческих решений принято понимать так же и степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Качество управленческого решения - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Качество управленческого решения может рассматриваться организационной, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты.

Каждая составляющая качества управленческих решений вносит свой вклад в общее качество управления. Основными элементами, влияющими на качество процесса разработки и реализации управленческих решений, являются: информация, набор целей управления, методы разработки решений, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки решения, форма подачи управленческого решения, организационный аудит решений. Дополнительно к этим элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации управленческих решений. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, т. е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов - логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т.п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды).

Системный подход к решению проблемы с использованием научно обоснованных методов и моделей их реализации обеспечивает высокое качество управленческих решений. И, конечно же, весомое влияние на принимаемое решение оказывает персонал организации: его качественный состав, творческие возможности и психологическая совместимость.

Большое значение в повышении качества процесса подготовки управленческих решений и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает, прежде всего, создание творческого коллектива. Руководитель должен формировать стимулирующие условия для эффективной работы коллектива. К этим условиям можно отнести:

- создание творческой обстановки при подготовке решения;
- обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;
- использование современных информационных технологий;
- профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксацию полученных результатов;
- использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов (экспертов);
- разностороннее рассмотрение всех этапов процесса принятия и разработки управленческих решений, а особенно ситуацию;
- усиление внимания к преодолению местничества, субъективизма и показухи (сиюминутного эффекта);
- отражение в решениях главных достижений коллектива (в науке, методологии, технологии), признанных авторитетными специалистами;
- осуществление мониторинга решений.

Этот далеко не полный перечень может дать представление о качественной стороне эффективной работы коллектива, но он уже показывает большую роль такого практического понятия как «человеческий фактор».

Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качество» и «эффективность». Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий — разработки решения и его реализации — необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму — эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения — это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести: научную обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность, четкость, стабильность, правомочность, экономичность, результативность.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации. Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам).

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным) и гибким — предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

К сказанному надо добавить и то, что мировая экономика сейчас находится в некотором переходном периоде от индустриальной эры к эре информации, которую также называют эрой новой экономики. На смену материальному производству в качестве главной экономической движущей силы пришли нематериальные продукты — идеи, знания и информация. И в это связи резко поднимается значимость влияния на качество решений таких факторов как достаточность, оптимальность или полнообъемность и достоверность информации. Высокая значимость информационных ресурсов проявляется на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений.

Очерченный круг проблемных областей качества принятия управленческих решений показывает сложность и необходимость исследования данного вопроса. Чему собственно в дальнейшем и посвящена работа авторов статьи над магистерскими диссертациями в рамках обучения по направлению 080211.68 «Стратегическое управление» со смещением в работе акцентов на принятие стратегических решений.